



TITLE:

トラブルへの対応の心得

AUTHOR(S):

青木, 健次

CITATION:

青木, 健次. トラブルへの対応の心得. 京都大学カウンセリングセンター
紀要 2009, 38: 11-17: 30065.

ISSUE DATE:

2009-03

URL:

<https://doi.org/10.14989/156349>

RIGHT:

トラブルへの対応の心得

青 木 健 次*

はじめに

大学内でトラブルが増えている（正確な統計ではないので、そんな気がするが正しいか）。大学への外圧や内圧が高まっているせいかもしれないが、世の中全体の動きでもあるだろう。あちこちに特殊クレーマーやモンスターが出没する。様々な要因が考えられるが、まずは大きな変わり目の現象であろうし、百家争鳴、みんなが発言するようになったのは（ツールも発達した）民主主義としてはよいことだろう。だが暴力は当然許されないし、トラブルとなりこじれていくのは望ましいことではない。人的、時間的損失が大きい。

まずは初期対応に注意したい。あわてたり感情的になったりしてはこじらせる原因となる。「クレーマーだ嫌だな」と反応してしまうのではなく、援川（2004）は「お客様からのご意見として聞く」という。こちらが身構えれば相手も構える。それでも、誰もが有限な能力しか持たない、こじれる時はこじれる。どうやって1人で抱え込まないで組織として連携しながら対応していけるか。拡大を防がねばならない。

そもそも大学という所は、京都大学はとりわけ、欲望のぶつかりあう場所であり厳しい競争の場である。はじめに試験による選別があり、その後も何段階もの関門がある。みんながみんな当初の願望をかなえられるわけではない。極論すれば弱肉強食の生存競争の場ということになるが、自然界には自然界なりの法則があって争いつつの共存によって安定しつつ変化していく。当然大学における競争にもルールが必要だ。今トラブルが増えているとすればこれまでの明示的ルールだけでなく、暗黙のルールも問われているのだろう。個人主義へと向かいつつ多様性の時代である。トラブルの中からより望ましいルールづくりが要るし、たぶん変化の時代、試行錯誤を続けその中から立ち現れる何かを求めていくことになるだろう。

なお、ここでは「凶器を振り回している」といったものではなく、時に声を荒げることがあっても言い合いのレベルのものについて考えていくことにする。まずは誰もが「我身の安全」を計るべきであり、給料が有限なように責任も有限なのである。なお、家族内のトラブルも根本は同じかもしれないが差異もあるだろう。ここでは職場の話。

* 京都大学カウンセリングセンター

根本原則 1 人のためにみんなのために

公平・平等

トラブルはたいいていそれぞれが自分の権利だけを振り回すところから生じる。感情的となれば合理性は喪なわれ冷静な判断ができなくなる（もともと人間の判断力には限界がある）。大学は公共性を持った組織であるが入試による選抜に端的に現れているように、万人に平等に開かれているわけではない。また教職員にも多様な非正規（すごい用語だ）や期間雇用もある。それでもある条件を満たす人々には公平・平等であらねばならない。「声が大きいかから」とか「強引だから」ということでルールを曲げてはならないのである。大学全体としても個々の当該組織としても公平・平等は根本原則である。

研究室や院生部屋でのトラブルも（昔からあるが）公平・平等に基づくルールが曖昧なことに起因することが多い。少数者や個人の圧殺や無視を防ぎつつ民主的な話し合いでルールをつくらねばならないだろう。研究環境は厳しい、それにたとえ物的環境が夢の如く整っていても競争自体が激しい。生活スタイルも研究スタイルも個人差が大きいか各自が個性も強い。理屈、屁理屈、甲論乙駁、感情的な言い合い、対立。民主的な運営が望ましいがそれがうまく機能しない時には「安全配慮義務」はより上位の者にある。研究室や教室の長、学科研究科の長など。たいいていより権限が大きく給料も多い。

円滑な運営

たとえば最も身近な例として、当のカウンセリングセンターもそれを必要とし、利用する条件を満たすみんなのためにある。したがってある種のルールがある。「私には必要だ」と朝から晩まで毎日毎日こられては他の人の利用の妨げになるし、感情的に不安定な人に対応するのは当センターの職責ではあるが限度もある。暴力はやはり困るしあまり大声を上げられても困る。口頭で注意したり文書で注意したり時には利用制限、利用停止もある、しかるべき手続きを踏んでの上のことではあるが。大学全体としても学内の各組織としても、所属する各個人のためでもありみんなのためでもある。円滑に運営されなければならない。

援川（2004）は「お客様は神様」といった消費者中心主義と、つい穏便にさらに内密にすまそうとする事なかれ主義が悪質クレマーを創り出すという。組織の運用にはルールがあるということ、トラブルに取り組むにもルールがあることの自覚がいる。その場その場で対応が異なってはならない。一方でトラブルではしばしば臨機応変の言動も不可欠となる。原則を貫きつつ臨機応変になると大変だ、また実際に大変なのでトラブルが発生しているのである。誰もがすぐにクレーム処理の神様、援川聡氏のようにすぐなれる筈がない。しかし目指すべき方向性やそのための努力目標は明確にしていきたい。

基本的態度 冷静におだやかに、暖かく

仕事として

もめごとの処理は仕事の一部である。窓口業務であれば利用者から苦情が寄せられることもあろう、職場の内部で対立やいじめいじわるも生じうる、研究室の内部にもいろいろな対立が生起するだろう。京都大学には今の所トラブル解決の専門機関はない。仮に学内であれ学外であれそのような機関があったとしても、ピッとボタンを押したらサッと駆けつけて即刻解決というわけにはいかないだろう。窓口業務を遂行し、職場で多様な人々と共に働き、多彩な個性を持った学生（院生などを含む）たちを教育指導しようとしていく中で、意見や感情の対立は避け難いのである。

意見の対立が話し合いで解消できるなら望ましい。だがそれぞれが自見（我見）の正当性のみを主張していたのでは対立の溝は深まるばかり。自説の正当性はあくまで相対的であって、絶対的な真理ではないという省察を必要とする。「消費者は神様」といった発想はこんな所にまで影響しているのかもしれない。

仕事では、個人的な好悪の感情を超えて、ルールに基づいて（暗黙なものが多いのが難しい）、ことを運ばねばならない。また、職務の一部としてトラブルの解決にあたる時も、不快感や嫌悪感をおさえて冷静に対応する必要がある。トラブル対応が大好きという人がいたらそれこそ危険である、火に油となりかねない。冷静に冷静におだやかに。また、トラブルを起こす人の根底にはたいてい不遇感や悲しみがある。不自然な怒りはそこからエネルギーを得ていることが多い。一寸やそっとでは実現できないが、そういう視点からの暖かさがほしい。勿論、それも限度があって利用規程や諸種の法に触れる言動にはそれはそれとして毅然とした姿勢が不可欠である。全体としての人ではなく、言動が問われる。人を憎むのではなく行動を問題とするのである。

組織として

トラブルを1人で抱え込んではいけない。援川（2004）によれば、「この程度のことが解決できないとあなたの評価が落ちる」といったおどしは悪質クレマーの手口の一つである。職務上の守秘義務に配慮しながら信頼できる同僚や上司に相談すべきである。1人での判断の歪みにも気づかせてもらえる。「そんないい上司だったら苦労しない」というのは、たぶん、思い上がりである。実際にひどい上司であるのならもう1つ上、組織はシェーマとしてピラミッド状であり、京都大学であれば総長を頂点として構成されている。そしてそれも法の下に平等というより広い社会へと開かれている。

時に、「1人職場で特に遅い時間が恐い」という声も聞く。しかし、職場というほどのものであれば、同業種は1人であっても、複数で構成されている。日常が大切だ、防犯は近所づき合いか

ら。それでも残業等で1人になり危険を感じる状況もありうる、京都大学の場合、電話で110を押すと門衛所に入り、0110で警察にかかる、119、0119も同様。日常的なトラブルには組織として、学内連携によって、突発的な事態に対しては学内外の緊急機関との連絡によって。

行動指針（努力目標） みんなおなじ、みんなちがう

あいての状態を理解する

直接にトラブルの当事者となることも、窓口的な職場として「クレーム」の対応にあたる役割となることも、何等かの役割としてトラブルの調停役となることもあるだろう。トラブルへの対応といってもいろいろな場合がありうる。だがここでの根本原則も公平・平等である。そしてあたりまえすぎることでが自らの有限性を自覚することである。司法でいえば裁判官、検察、弁護士、被告、原告……。みんな神ならぬただの人である。裁判員制度の導入の重要性はここにこそある。自分こそ絶対正しいとする姿勢は事態を激化する。

ここに最も先鋭に苦しんだのは芥川龍之介ではないか（藪の中、蜘蛛の糸など）。ただの人が如何に「真実」を知りうるか、絶対の善人や絶対の悪人はいるのか。世は被害者重視、厳罰化の方向ではあるがことを単純化しすぎているのかもしれない。当事者が感情的になるのは当然である。だが周り中が熱くなってしまったのでは冷静で合理的判断はできない。

トラブルにあたっては相手の状態を可能な限り冷静に理解しなければならない。当事者の場合はとにかく自分の正当性を主張したくなるし、第三者の場合でもとにかく自分のモノサシで当面の相手を測り勝ちである。あるいは自分とは全く別の、話の全く通じない人だとも。「和をもって尊しとなす」からKYまで、なにかと場の共有、同質性が強調されてきた。だが、和の強調によってKYとして切り捨てることは集団いじめの基本構造である、古今東西。異質な者が、個性を持った者が、利害対立を超えて目指す目標が「和」である。そのためには自己理解、他者理解、表現力、コミュニケーションスキル、洞察力、省察力を要する。自他を相対的に冷静に眺め始めることでトラブルは鎮静化に向かう。

時に、感情的で独断的な主張を重ねる人に発達障害や精神障害あるいは人格障害が関与することがある。勿論これも一寸意見の異なる人を「障害者」と決めつけるのはいじめ・からかいの手段となり代表的差別であり、実際に少なからず生じている。それでもそういった心身の状態が存在するならば、そう想定しうるならば、その発想からことを検討してみる必要がある。その道の専門家に相談してみるのが大事だろう、ここでは専門家とは知識を持った、客観性のために距離をおける人である。

「あいて」とは自分とはちがう人である、一方おなじ（平等）であるから理解を必要とし少しずつであれ理解は可能である。「赤」と「青」はちがうがどちらもおなじ色である。しっかりとみんなおなじの基盤にたつて、一人一人のちがいを理解したい。

言い分は誰にでもある

あまりにもあたりまえのことである。しかしながら、「迅速な対応」を心掛けるあまり一方の言い分だけ聞いて走り出すことがある。まずは落ち着きたい。そもそも人は主観的にしかでき事を体験できないし、言葉で十分にそれを表現するのも至難である。そして感情は伝染する。幽霊の正体みたり枯尾花といったこともある、人とはそのようなものである。当然のことながら自分自身の判断も「これでよいのか」と留保の下に置かねばならない。熱気に逸る人にはこれができない。熱血人権教師の小話、人権を守れ、守らんやつは俺がぶんなぐってやる。

トラブルの調停役等に立つ場合、両方の言い分を丁寧に聞かねばならない。先入見は問題外、誰でも分かっている筈だ。だがそれが難しい。トラブルは常に感情的に波だっている。それぞれの主張も食い違い対立する。人には自己主張する権利があるし、自己を正当化するように世界を体験する心理学的傾向もある。危機的状況であればよけいにそうである。事実認識も自己認識も自己保存のためにフル稼働する。おだやかに丁寧に言い分を聞くことで当事者もより冷静に事態を眺められるようになる。

もっとも、冷静さは必死の当事者からは「冷たい」とも受け取られかねない。親身、真摯、まごころ、傾聴、共感的態度などと比べると、話半分、半信半疑、眉に唾はどうみても分が悪い。大事なことは語られていることだけではなく、もっと全体を視野に入れることである。どのような事情の流れの中で、どのようなことが生じ、どのように体験され、どのように語られているか。そして、トラブルならば常に相手のあることなのである。目前の人への同情同調だけでは、それに強い感情が伴えばさらに、トラブルを活性化してしまうだろう。ただし、「正義の鉄槌を下す」という姿勢もありうるが、小論はトラブル解消の方向で述べている。

ウソかマコトかは立場しだい

1つの客観的現実があると考えたい向きには不興かもしれない。しかし自然科学はいざしらず、対人間のトラブルでは主観的体験の個人差は大きく、両当事者にとってそれぞれの主観的体験は当人にとっては事実なのである。両当事者が法・人権の専門職である弁護士を立てて争うとすれば、双方の弁護士は法の専門家であるが故にそれぞれの立場を正当化する。さらに加えて、トラブルの解決では過去に生じたでき事を両当事者や関係者の陳述から類推、想定、認定しなければならない(藪の中の状況)。客観的現実なるものがあつたとしても、有限な人には知りえないのである。単純化してしまえば、日本での「真実」は最高裁大法廷15人の多数決で決まる。さらに、国民審査で主権在民、国民の多数決で決まる。

警察は信用できない、裁判なんてあてにできないという声がないではない。もちろん、万全ではあるまい。だが、被害者援護の運動をする人々と、冤罪追及の活動をする人々で「正義」の力点は異なる。絶対なる「第三者機関」とは人智を超えているだろう。正義の名の下に、大義名分により、膨大な血が流れてきて、流されつつある時、厳しくもあるが「真実の相対性」を認識す

る必要があるのではなからうか。

では対立は論理的に解消しえないことになってしまうのか。裁判でも一方が「勝った」と祝う時他方は「不当判決」と騒ぐだろう。三審制、国民審査、そのあたりが限界だ。もっともこの制度は完全形ではない。これから、種々の運動を含めてあるいはそれらを重要な原動力として、少しずつであれ前に進んでいくことだろう。当面は、多様性の尊重、有限性の自覚、個々の立場への配慮、冷静でおだやかに暖かく。

えんは異なるもの味なもの

トラブルの当事者となってしまうのも、クレーマーに対応せざるをえない立場に立つのも、トラブルの調停役に回るのもたまたまの「役割」である。単なる生まじめさは対立を激化するし、むきだしの熱意も混乱を大きくする（ことが多い）。真摯さ・真剣さをまろやかさでくるむ必要がある。そのような役割となってしまった、そのような立場となってしまった自分を少し離れた所から見て（離見の見）、ユーモアで包む必要がある。当然、他の人々に対してもそうである。

大学が、法人化を一つの契機として、ずいぶん騒がしくなってしまったと嘆く向きがある。だが、トラブルなどない方がいい、静謐が望ましいと願うのは実は「勝組」だからである。既得権益に安住したいのである。世の中に幾多の矛盾がある中での安定・安全は、その最も厳しい視点から見れば、固定であり不公平の定着である。自らを守る権利は誰にでもあり自らを主張する権利も誰にでもある。昔を懐かしむのでもなく（そんなすてきな昔はなかった、回りの不幸を知らないだけだ）、有り得ない理想を夢見るのでもなく、この現実に向き合わねばならない。

トラブルは在る、世の中が動こうとするならトラブルは在る。トラブルをよく引き起こす人をトラブルメーカーと呼ぶことが多いがトラブルメーカーは居るし、要る。存在するし必要なのだ。すばらしい文化英雄が世の中を一気に理想化することなどありえない、血塗られた歴史が証明しているように。滑稽で乱雑なトリックスターにひっかき回されあわてながら対応することで世の中は動いていく。全てが調和した死んだように静かな大学ならトラブルはないかもしれない、しかしそれはこの世のものではなさそうである。多様な人の混在する世の中というものは、ワサワサと援れながら動いていくのである、それしかあるまい。

おとしどころはきっとある

トラブルが不完全な世の中では避け難くその中からしか未来へと向かう新たな可能性が育たないとしても、なかなか解決しないトラブルには疲弊するし困惑する。ルールや法の重要性を繰り返し述べたがこれもまた、流動性を持ち社会意識の変動の後を追うようにして変化していく。スムーズな解決方法がないからこそ、感情的対立がもつれ合っているからこそトラブルとなっているのだろう。

だが始まりのあったものには必ず終わりがある。落ち着くべき所、おとしどころは必ずある。

大学内で解決できればそれにこしたことはないだろうが、大学も社会に開かれているし、大学人もまた法の下での平等を生きる一市民だ。訴えることも訴えられることも生じうる。トラブルの一方にのみ肩入れしすぎるのは問題外として、あまりに完全な円満解決を追い求めるのも危険だろう。手の届かぬ程に高い理想を掲げ、荷えない程の重い期待を掛ければ、待っているのは消耗と落胆だけである。より現実的なゴールを、冷静で総合的な判断力によって、想定しなければならぬだろう。もちろん、事態の展開に応じて流れをつかみながら。トラブルの解決には根気よさと公平・平等に立脚した持続する志こそが最も大切だ。

黒白を決する裁判でもそれに加えて量的判断が要る。和解をめざす調停ならばさらに微妙な判断力を要するだろう。おそらく、和解の日本の理想像は「三方一両損」なのであろう、あるいは痛み分け。実際には満足と不満のバランス。両当事者が同じ位の満足と不満を分かち合う。判決なら、軽すぎるといふ人と重すぎるといふ人が同じ位にいる時、どちらも不満かもしれないが、「丁度よい」ことになるのではないか。理論的に正規分布するなら「丁度よい」前後の人数が多いことになるが、加害側は重すぎるとし被害側は軽すぎるとしたまま決するのであれば、みんな不満なのである。それでも人為としての手続きには終わりがある、終わるしかないのである。

おわりに

極端に言えば一つとして同じものがない様々なトラブルについて明解なマニュアルはない。また、「あいうえお」でまとめた行動指針もスッキリしたものでもなく、なにより実践は至難である。ただ実践とは本来そういうものである。方向性を確かめながら少しずつ進んでいく。盤も駒もきわめて限定された碁や将棋でさえ必勝法はない。だがいろんなルールがあり戦法があり、何より適切な努力によって上達していくだろう。

トラブルに対応する上で最も重要なものは自らの知識、経験、判断力などの不完全さの自覚であろう。謙虚などという気の利いたものではない、不完全なのだ。ただ、ここに居直ってしまうと目もあてられない。不完全でありながら少しでもそこに痛みを覚えている時に、はじめて冷静さと暖かさが生じてくるだろう。これもまことに難しいのだが……。

引用・参考文献

援川聡（2004）、クレーム処理のプロが教える断る技術、幻冬舎

E・スレベンス（上田訳、2008）、けんか

C・ロンディナ（上田訳、2008）、うわさ・かげぐち

E・スレベンス（上田訳、2008）、いじめ

（上記3冊は大月書店より「学校のトラブル解決シリーズ全7冊として刊行中）